

## МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Д. В. Тулинова

*Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации*

Поступила в редакцию 3 июля 2015 г.

**Аннотация:** построение карт стратегического развития муниципального образования сопряжено с риском случайного выбора целевых направлений развития муниципального образования, поэтому в статье предприняты попытки формализовать процесс перехода от результатов анализа ситуации внутри и вокруг муниципального образования к построению стратегических карт в классическом их понимании. Предложено три варианта построения стратегических карт, которые встроены в процесс формирования стратегии муниципального образования, и каждый из вариантов предполагает последовательное приближение к ответу на вопрос: какие сферы развития муниципального образования подлежат первоочередному наблюдению в процессе реализации стратегии развития муниципального образования. Исследование выполнено с привлечением фактического материала, полученного в процессе разработки стратегии конкретного муниципального образования Владимирской области.

**Ключевые слова:** стратегические карты, муниципальное образование, стратегия, методы, алгоритм.

**Abstract:** mapping of the strategic development of the municipality is associated with the risk of a random selection of target areas of the municipality, so the article is an attempt to formalize the process of transition from the analysis of the situation in and around of the municipality to the construction of strategic maps in their classical sense. It proposed three options for building strategic maps that are built into the process of formation of strategy of the municipality and each option assumes a consistent approach to answering the question: what areas of development of the municipality shall be subject to priority in the process of monitoring the implementation of the municipal development strategy. The study was performed with the assistance of the factual material obtained in the process of developing a strategy particular municipality Vladimir region.

**Key words:** strategic maps, municipal, strategies, methods, algorithms.

Современная практика стратегического управления социально-экономическими системами различного уровня потребовала разработки разнообразного инструментария, представленного в работах отечественных и зарубежных исследователей [1–5]. Стратегические карты [1], введенные в научный оборот Р. Нортон и Д. Капланом, дают представление об основных блоках развития организаций. Причем в каждом блоке (в рамках каждой стратегической карты) выделяются стратегически значимые цели [6], отражающие ориентацию организации на ее стратегическую перспективу, и каждой цели ставится в соответствие показатель (показатели). Для каждого показателя определяется критерий [7], позволяющий оценить степень успешности достижения цели стратегической карты.

В плане развития идеи Р. Нортон и Д. Каплана о стратегических картах по реализации стратегии представляет теоретический и практический инте-

рес модификация методов построения стратегических карт на основе использования креативных подходов [8] к построению новых алгоритмов.

В качестве примера рассмотрим попытку соединить результаты построения стратегических карт и ментальных карт, предпринятую при разработке стратегии развития муниципального образования «Юрьев-Польский район» Владимирской области [3].

Традиционно результаты анализа факторов внешней и внутренней среды используются при построении матрицы решений [9], на базе которой затем идет построение структурной схемы стратегии [10]. Но возникает вопрос: как корректно перейти от стратегии или структурной схемы к формированию стратегических карт?

С одной стороны, представляет интерес разработанный нами подход формирования системы стратегических целей, основанный на формировании целей, адекватных стратегически значимым мероприятиям, сформулированным по результатам

построения стандартной морфологической матрицы решений. Мероприятия и адекватные им цели представлены в таблице, из которой следует, что

можно выделить восемь стратегически значимых целей, приведенных на рис. 1.

Т а б л и ц а

## Цели реализации наиболее значимых мероприятий

Мероприятие	Формулировка цели
Разработать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части модернизации инфраструктуры и повышения инвестиционной привлекательности района.	Реализовать потенциал района.
Разработать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части газификации и электрификации района.	Обеспечить инфраструктуру, необходимую для развития бизнеса.
<i>Лоббировать интересы</i> района по вхождению в областные (федеральные) комиссии по реализации государственных программ	Реализовать потенциал района.
Проект: обучение и стимулирование населения по раздельному сбору бытовых отходов.	Рост инвестиционной привлекательности района, изменение ценностных ориентаций жителей.
Формировать традиции по приобретению местной продукции.	Рост доходов бюджета.
Создать совместно с бизнесом мегаполисов инвестиционные проекты по удовлетворению спроса мегаполисов на экологически чистую продукцию сельского хозяйства.	Привлечь инвестиции, создать новые рабочие места, рост доходов населения и бюджета.
Проект: продвижение района через СМИ и все уровни власти для развития инфраструктуры и привлечения инвесторов.	Привлечь инвесторов.
Разработать проект по привлечению финансовых ресурсов для развития туризма в районе.	Создание новых рабочих мест, рост инвестиционной привлекательности, доходов бюджета и населения.
Привлечь инвесторов для закупки технологий мирового уровня, необходимых в деятельности районных кластеров по воде, торфу, древесине, логистике и производству сельскохозяйственной продукции.	Создать новые рабочие места, рост доходов населения и бюджета.
Подготовить инвестиционную площадку по созданию современной индустрии по переработке отходов производства и потребления, разместив инвестиционное предложение в СМИ и Интернете.	Привлечь инвесторов.
Создать современную индустрию по переработке отходов производства и потребления, обучив для работы в ней население района.	Рост инвестиционной привлекательности района, изменение ценностных ориентаций жителей, рост доходов населения и бюджета.
Создать местные производства на базе ресурсов района (вода, торф, древесина и т.п.), ориентированные на замещение импорта.	Создание новых рабочих мест, рост инвестиционной привлекательности, доходов бюджета и населения.
Организовать местное производство по переработке экологически чистой продукции сельского хозяйства района.	Создание новых рабочих мест, рост доходов бюджета и населения.
На базе потенциала предприятий организовать переработку экологически чистой продукции сельского хозяйства района.	Создание новых рабочих мест, рост доходов бюджета и населения.
Создать новые производства экологически чистой продукции сельского хозяйства, привлекая на работу квалифицированное население района.	Создание новых рабочих мест, рост доходов бюджета и населения.
Повышать уровень жизни населения за счет содействия созданию новых производств по замещению импорта.	Обеспечить условия для удержания квалифицированных кадров, рост доходов бюджета и населения.
При создании местных производств обеспечивать трудоустройство квалифицированных жителей района.	Обеспечить условия для удержания квалифицированных кадров.
Проект: продвижение района в части развития инфраструктуры и создания новых рабочих мест для квалифицированных кадров на производстве и в АПК.	Обеспечить условия для удержания квалифицированных кадров.
Проект: развитие экотуризма в районе и создание новых рабочих мест в инфраструктуре туризма.	Создание новых рабочих мест, рост доходов бюджета и населения.
Проект: развитие внутреннего туризма на базе потенциала района.	Создание новых рабочих мест, рост доходов бюджета и населения.
В стратегии развития туризма предусмотреть продвижение экологически чистой продукции сельского хозяйства района	Рост инвестиционной привлекательности района, создание новых рабочих мест, рост доходов бюджета и населения



Рис. 1. Стратегические цели

С другой стороны, нами предлагаются инструменты перехода от результатов анализа и построения матрицы решений к стратегическим картам.

Методы выполнения SWOT-анализа факторов развития региональных социально-экономических систем подробно рассмотрены в работах отечественных исследователей [10, 11].

В рамках модели Р. Нортон и Д. Каплана стратегические карты (карта финансов, карта клиентов, карта бизнес-процессов, карта развития) выбираются в результате экспертных решений разработчиков стратегии. Но в отношении муниципальных образований не подходит такая модель не только по причине отсутствия бизнес-процессов в управлении муниципальным образованием как в социально-экономической системе, но и потому, что трудно согласовать позиции большого количества групп влияния [12] на результаты выбора карт. Нужен формализованный процесс, который обеспечит формирование стратегических карт.

В основу процесса положим шесть шагов, отображенных на рис. 2. Так, по центру представлены результаты каждого шага, а слева и справа – основные инструменты реализации каждого шага.

*Первый шаг.* Результаты SWOT-анализа ранжируются экспертами для определения наиболее значимых факторов внешней и внутренней среды, лежащих в плоскости Парето.

Морфологическая матрица сочетания наиболее значимых факторов внешней и внутренней среды

заполняется при активном использовании методов ассоциативного мышления разработчиков.

Результатом такого заполнения матрицы становятся стратегически значимые действия, обеспечивающие решение главных проблем и реализации главных возможностей развития муниципального образования.

*Второй шаг.* Полученные решения, с одной стороны, позволяют выстроить ассоциативный ряд стратегически значимых целей развития муниципального образования путем формирования для каждого решения целевой ориентации действий по реализации такого решения (матрицу «решения–цели» – таблица). С другой стороны, метод сродства (метод Кроуфорда) обеспечивает процедуру агрегирования решений в блоки, которые можно назвать «блоками стратегических подсистем».

*Третий шаг.* На третьем шаге следует агрегировать цели матрицы «решения–цели» (построить схему целей – см. рис. 2) или, корректируя агрегаты с учетом формулировок «блоков стратегических подсистем», выстроив их предварительно методом построения дерева целей. Отмеченные на этом шаге процедуры обеспечивают построение «дерева стратегических целей».

*Четвертый шаг.* Контент-анализ полученных формулировок целей даст возможность выделить ключевые слова формулировок, из которых следует агрегировать слоган, который и будет представлять собой формулировку стратегии развития муниципального образования.

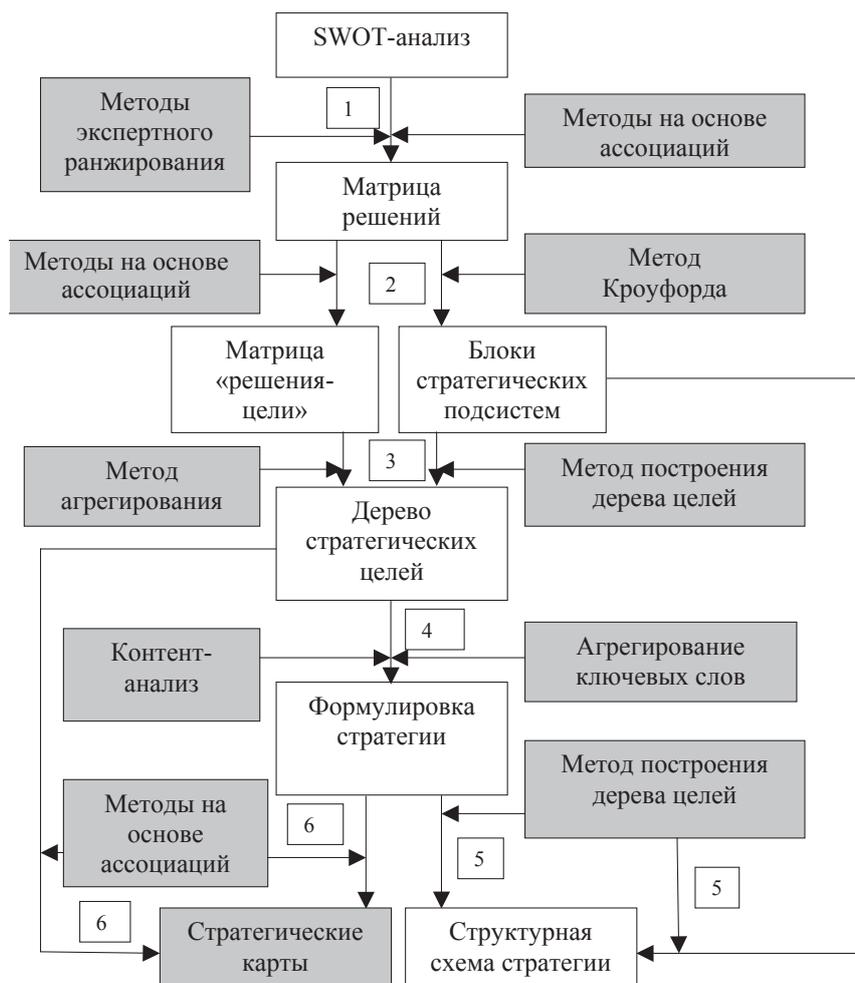


Рис. 2. Алгоритм построения стратегических карт

*Пятый шаг.* Основное содержание стратегии структурно выглядит как иерархическое сочетание блоков стратегических подсистем, полученных на втором шаге, а на вершине такой древовидной структуры находится формулировка стратегии, составленная на предыдущем четвертом шаге (рис. 3).

*Шестой шаг.* Шестой шаг завершает процедуру построения стратегических карт и заключается в ассоциативном переходе от дерева стратегических целей (третий шаг) и самой формулировки стратегии (четвертый шаг) к формированию стратегических карт на базе стратегических подсистем дерева целей и наполнения карт целевым содержанием все из того же дерева целей.

Интерес представляет и третий вариант – попытка встроить в процесс разработки стратегии формирование стратегических карт и затем на базе стратегических карт выстроить формулировку стратегии (рис. 4).

Алгоритм построения стратегических карт муниципальных образований может быть встроено в процесс формирования стратегии. В этом случае сама стратегия развития муниципального образования и ее содержание будут увязаны с показателями ее реализации, встроенными в систему стратегических карт, которые будут отражать те стратегически значимые действия по использованию главных возможностей развития и решению стратегически значимых проблем развития муниципального образования.

Стратегия: Создание условий для развития сельского хозяйства и туризма на основе привлечения инвестиций в формирование новых предприятий (в том числе предприятий малого и среднего бизнеса по переработке сельскохозяйственной продукции, по обслуживанию транспортно-логистической сферы, по подготовке и переработке отходов, а также в сфере спорта и досуга), что обеспечит создание новых рабочих мест и рост качества жизни, что в свою очередь обеспечит рост рождаемости и снижение смертности населения района

<p><b>Политика участия в реализации гос. программ</b></p> <p>Создать районные комиссии по участию в реализации государственных программ, что обеспечит оперативность выработываемых решений и их реализации. Лоббировать интересы района по вхождению в областные (федеральные) комиссии по реализации государственных программ. Разрабатывать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные), ориентированных на развитие культурной жизни населения. Разрабатывать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части модернизации инфраструктуры и повышения инвестиционной привлекательности района. Разрабатывать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части газификации и электрификации района. Разрабатывать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части развития РЖД и Автодора. Разрабатывать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части создания производств из местных ресурсов</p>	<p><b>Инвестиционная политика</b></p>			<p><b>Программа активизации населения</b></p> <p>Пробудить активность населения, создав проекты по удовлетворению спроса населения на экологически чистую продукцию сельского хозяйства. Организовать производство по консервированию продукции мелких товаропроизводителей совместно с потребителями, сформировать кооперативы, использовать свободные мощности по газу и электроэнергии. При создании производств по замещению импорта и в первую очередь продуктов питания формировать новые традиции и ритуалы, повышающие уровень культуры населения. Формировать традиции по приобретению местной продукции. Формировать новые традиции и ритуалы, ориентированные на рост активности населения при реализации инвестиционных программ в районе</p>	<p><b>Программа по росту инвестиционной привлекательности</b></p> <p>Проект: подготовить инвестиционные площадки, обеспеченные инфраструктурой (или льготными условиями по созданию инфраструктуры) для создания производств по замещению импорта и в первую очередь продуктов питания. Формировать инвестиционные площадки вдоль транзитных дорог и территорий, прилегающих к ж/д. Создать совместно с бизнесом мегаполисов инвестиционные проекты по удовлетворению спроса мегаполисов на экологически чистую продукцию сельского хозяйства. Привлекать инвестиционные ресурсы новых производителей для создания новых производств из местного сырья. Привлечь инвестиции РЖД и дорожного фонда для создания логистического кластера мирового уровня. Привлечь инвесторов для закупки мирового уровня технологий, необходимых в деятельности районных кластеров по воде, торфу, древесине, логистике и производству сельскохозяйственной продукции. Власти активизировать инвестиционную активность бизнеса и населения путем создания акционерных обществ по производству рентабельной продукции и оказанию рентабельных услуг. В инвестиционных предложениях делать акцент на наличие свободных мощностей по газу и электричеству</p>	<p><b>Программа по переработке отходов</b></p> <p>Создать современную индустрию по переработке отходов производства и потребления, обучив для работы в ней население района. Подготовить инвестиционную площадку по созданию современной индустрии по переработке отходов производства и потребления, разместив инвестиционное предложение в СМИ и Интернете. При создании новых производств формировать структуры по переработке отходов производства и потребления. Использовать транспортные возможности района, создать комплекс по переработке отходов производства и потребления. При создании комплекса по переработке отходов производства и потребления по переработке отходов производства и потребления в приоритетном порядке выделять ему мощности по газу и электричеству</p>	<p><b>Кластерная политика</b></p> <p>Создать кластер по воде, торфу и древесине с привлечением инвесторов из Москвы. Разработать проект: Сеть парниковых ферм по производству экологически чистой продукции сельского хозяйства. Создание новых энергоемких производств, ориентированных на замещение импорта товаров и в первую очередь продукции сельского хозяйства. Сформировать логистический кластер по транспортировке экологически чистой сельскохозяйственной продукции с привлечением инвесторов из Москвы. Создавать логистические закупочные структуры для продвижения продукции мелких производителей на емкий Московский рынок. Создать инфраструктуру закупок у населения продукции местных товаропроизводителей для продвижения ее на внешние рынки. Создавая новые производства из местных ресурсов, формировать свои торговые сети товаропроизводителей</p>	<p><b>Политика гос.- частного партнерства</b></p> <p>Проект в рамках ГЧП: создание логистических структур по закупке продукции местных товаропроизводителей. В рамках ГЧП сформировать совет (комиссию) при администрации района по разработке проектов, ориентированных на удовлетворение спроса мегаполисов на экологически чистую продукцию сельского хозяйства. Проект в рамках ГЧП: Создать современную индустрию по переработке отходов производства и потребления, обучив для работы в ней население района</p>
---	---------------------------------------	--	--	---	---	---	---	--

Рис. 3. Стратегически значимые действия

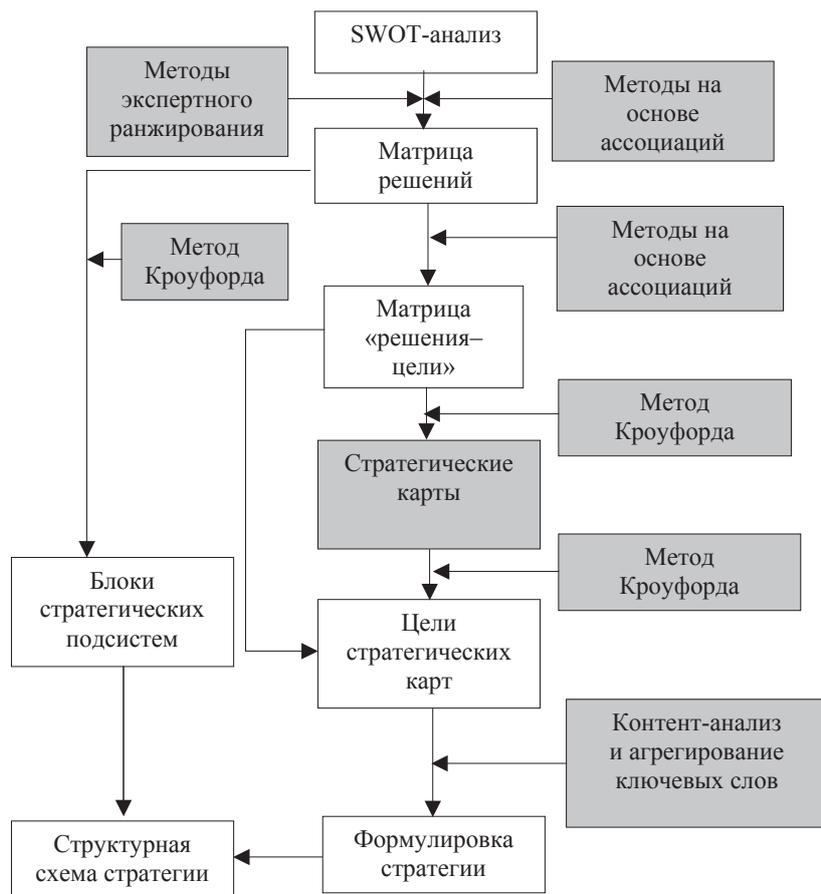


Рис. 4. Построения стратегических карт в процессе разработки стратегии

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
2. Лапыгин Д. Ю. Инструменты определения факторов стратегического развития региона / Д. Ю. Лапыгин // Управление экономическими системами. – 2014. – № 11. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/regionalnaya-ekonomika/item/3159-2014-11-15-07-15-54>
3. Лапыгин Д. Ю. Инструменты формирования стратегии развития муниципальных образований / Д. Ю. Лапыгин. – Владимир : Изд-во Владимирского филиала РАНХиГС, 2014. – 252 с.
4. Трещевский Ю. И. Базовые стратегии развития инвестиционной деятельности в регионах ЦФО / Ю. И. Трещевский, В. М. Круглякова // Современная экономика : проблемы и решения. – 2010. – № 3. – С. 32–44.
5. Трещевский Ю. И. Кластерный подход к анализу факторов и условий инвестиционной деятельности в регионах России / Ю. И. Трещевский, В. М. Круглякова

- // Экономика и управление. – 2011. – № 7 (69). – С. 17–21.
6. Лапыгин Д. Ю. Сочетание целей в стратегии региона / Д. Ю. Лапыгин // Экономика, статистика, информатика. Вестник УМО. – 2015. – № 1. – С. 82–88.
7. Лапыгин Д. Ю. Управленческие решения / Д. Ю. Лапыгин, Ю. Н. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2009. – 448 с.
8. Лапыгин Ю. Н. Креативные решения / Ю. Н. Лапыгин. – Владимир : ВФ РАНХиГС, 2015. – 190 с.
9. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2014. – 208 с.
10. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент : бакалавриат и магистратура / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2010. – 432 с.
11. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
12. Моргунова Р. В. Механизм управления отношениями со стейкхолдерами – управленческая инновация / Р. В. Моргунова, Е. М. Марченко, Н. В. Моргунова. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2009. – 187 с.

*Владимирский филиал Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации*

*Тулинова Д. В., аспирант  
E-mail: [daria-tulinova@mail.ru](mailto:daria-tulinova@mail.ru)*

*Vladimir Branch of the Russian Academy of Na-  
tional Economy and Public Administration under  
the President of the Russian Federation*

*Tulinova D. V., Post-graduate Student  
E-mail: [daria-tulinova@mail.ru](mailto:daria-tulinova@mail.ru)*